

## **BAB II**

### **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

#### **A. Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini penulis akan mendeskripsikan beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan penelitian penulis.

Dalam penulisan skripsi yang berjudul "*Peranan Kepala Sekolah Sebagai Administrator Mata Pelajaran PAI di SLTP N Kretek Wonosobo*", disusun oleh Wahdan Ikhtiari Abdillah (3102044). Di sini peneliti membahas tentang peranan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sudah berjalan dengan baik, yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan keterampilan mengajar oleh guru Pendidikan Agama Islam yang selalu menekankan siswa agar biasa membaca dan menulis Arab/Al-Qur'an dengan baik dan benar dan juga mengadakan ekstra kurikuler Tartil Al-Qur'an. Dalam hal ini kepala sekolah menekankan pada guru Pendidikan Agama Islam untuk berbuat yang maksimal dalam mendidik siswa. Dilihat dari aspek metode, materi, waktu, maupun proses pengawasan, telah berjalan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah SLTP N Kretek Wonosobo. Hal ini diindikasikan dengan adanya disiplin dan peraturan yang selalu diawasi oleh yang bersangkutan.

Dalam penulisan skripsi yang berjudul "*Kepemimpinan Visioner untuk meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Negeri Kendal*", disusun oleh Anik Mufaizah (3103037). Skripsi ini mengkaji problematika kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pada kepemimpinan visioner di MTs Negeri Kendal sudah dilaksanakan dengan optimal, hal itu terbukti dengan 1) Telah dirumuskannya visi, misi kepala sekolah MTs Negeri Kendal menjadi lebih fokus dan berorientasi ke masa depan dengan adanya evaluasi terhadap kepemimpinan setiap tahun dan setiap menyelesaikan suatu program dengan berprinsipkan disiplin, *akhlakul karimah*, ibadah, ukhuwah Islamiyah, dan profesional. 2) Senantiasa menjalin hubungan komunikasi antara kepala sekolah MTs Negeri Kendal dengan guru, karyawan, siswa serta para *stakeholder*.

Dari kajian pustaka di atas, penelitian yang akan penulis lakukan berbeda oleh peneliti sebelumnya. Dalam penelitian ini lebih memfokuskan bagaimana kepala sekolah lebih memberdayakan para staf/karyawan dengan memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih. Dalam penelitian ini lokasi yang berbeda berarti memiliki kondisi dan perlakuan yang berbeda pula.

## **B. Kerangka Teoritik**

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan, atau anjuran kepada yang dipimpinya agar tujuan sekolah tercapai.

Menurut Kamus Bahasa Inggris kepemimpinan diambil dari kata *lead* yang berarti memimpin, sedangkan *leader* adalah seorang pemimpin dan *leadership* adalah kepemimpinan.<sup>1</sup> Menurut George. R Terry “*leadership is relationship in which one person, the leader influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*”.<sup>2</sup>

Sebutan untuk kepemimpinan dalam khazanah Islam yaitu khalifah, imam, dan wali. Disamping khalifah, imam, dan wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam praktiknya juga dikenal Amir dan Sultan yang artinya menunjukkan pemimpin negara. Menurut al Maraghi, khalifah disini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT merealisasikan berbagai perintahnya dalam kehidupan sesama manusia.<sup>3</sup>

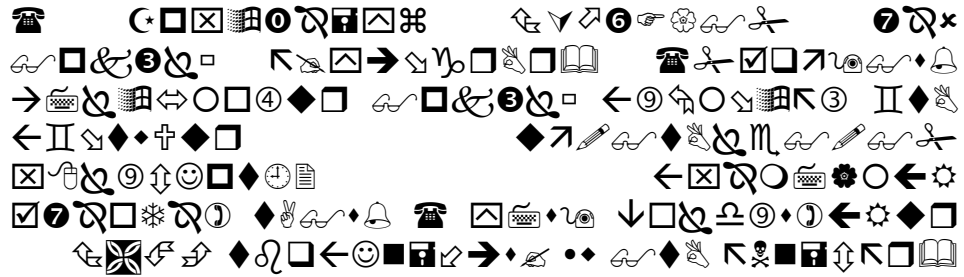
Pada konteks khalifah, Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al Baqarah ayat 30:



<sup>1</sup>Purwono Sastro Amijoyo dan Robert K. Cunningham, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Semarang: PT. Widya Karya, 2009), hlm.224.

<sup>2</sup>George R. Terry, *Principles of Management*, (INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977) hlm 410.

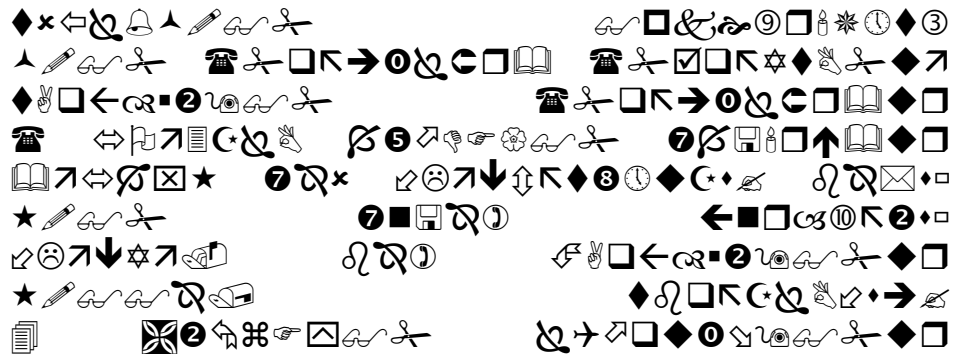
<sup>3</sup>Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005), hlm. 194.



Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (Q.S. Al-Baqarah/02: 30)<sup>4</sup>

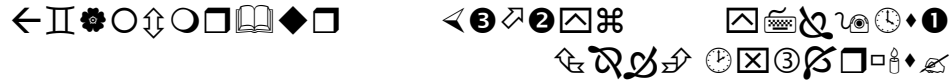
Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap individu (manusia) memiliki tugasnya masing-masing sebagai pemimpin (khalifah) di muka bumi. Setiap individu (manusia) akan mempertanggungjawabkan semua perbuatannya selaku khalifah di muka bumi ini yang bertugas membangun dan memakmurkan bumi ini.<sup>5</sup>

Selain kata khalifah juga disebut *ulil amri*, yang berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana surat An-Nisa’ ayat 59 terlihat bahwa kedudukan *ulil amri* atau pemimpin sangatlah tinggi, sehingga perintah mentaati pemimpin jatuh sesudah perintah mentaati Allah dan Rasul-Nya, yaitu sebagai berikut:



<sup>4</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 13.

<sup>5</sup>Ahzami Sami’un Jazuli, *Kehidupan dalam Pandangan Al-Qur’an*, (Jakarta: Gema Insani, 2006), hlm. 41.



Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S. An-Nisa'/04: 59)<sup>6</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai amanat untuk menjadi *ulil amri* di muka bumi. Amanatnya pun makin bertambah disaat komunitas masyarakat memilihnya untuk mewakili mereka. Amanat yang diemban (didapatkan) harus dilaksanakan dengan baik.<sup>7</sup>

Sebagaimana hadits Nabi SAW:

حَدَّثَنَا أَبُو التُّعْمَانِ حَمَّا دُبْنُ زَيْدٍ عَنْ أَيُّوبَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلِإِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ (رواه البخارى)

Setiap pemimpin dimintai pertanggung-jawaban atas apa yang dipimpin, setiap imam dimintai pertanggung-jawabannya, setiap laki-laki menjadi pemelihara dalam keluarganya (anak-anak, isteri dan lain-lain), dan bertanggungjawab terhadap (baik-buruknya) pemeliharaan itu, setiap wanita dimintai pertanggung jawaban terhadap rumah suaminya dan persoalan di dalamnya, setiap hamba bertanggung jawab atas harta tuannya dan setiap persoalan dimintai pertanggung-jawaban. (HR. Bukhari).<sup>8</sup>

Hadits di atas menjelaskan bahwa setiap manusia itu pemimpin mulai dari dirinya, keluarga, masyarakat dan sampai negara. Setiap pemimpin diminta pertanggungjawaban, apakah ia telah menunaikan kewajibannya ataukah menyia-nyiaikan dan melalaikan tanggung jawabnya.

Adapun hadist lainnya yaitu

---

<sup>6</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: PT. Thoha Putra, 1998), hlm. 202.

<sup>7</sup>Ahzami Sami'un Jazuli, *Kehidupan dalam Pandangan Al-Qur'an*, hlm. 41.

<sup>8</sup>Al-Imam Abu Abdillah Muhammad ibn Ismail ibn al-Mugirah ibn Bardizbah al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Juz. 3, (Beirut Libanon: Dar al-Fikr, 1410 H/1990 M), hlm. 273.

حَدَّثَنِي أَبُو عَسَانَ الْمِسْمَعِيُّ وَمُحَمَّدُ بْنُ الْمُثَنَّى وَمُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ بْنُ عُثْمَانَ وَاللَّفْظُ لِأَبِي عَسَانَ  
 وَابْنِ الْمُثَنَّى قَالَا حَدَّثَنَا مُعَاذُ بْنُ هِشَامٍ حَدَّثَنِي أَبِي عَنْ قَتَادَةَ عَنْ مُطَرِّفِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ  
 الشَّخْبِيرِ عَنْ عِيَّاضِ بْنِ حِمَارٍ الْمُجَاشِعِيِّ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ ۖ أَهْلُ الْجَنَّةِ  
 ثَلَاثَةٌ ذُو سُلْطَانٍ مُقْسِطٌ مُتَّصِدِّقٌ مُوَفَّقٌ وَرَجُلٌ رَحِيمٌ رَقِيقُ الْقَلْبِ لِكُلِّ ذِي قُرْبَى وَمُسْلِمٍ  
 وَعَفِيفٌ مُتَعَفِّفٌ ذُو عِيَالٍ (رواه مسلم)

Ijadl bin Himar r.a berkata: saya telah mendengar Rasulullah Saw. bersabda: orang-orang ahli surga ada tiga macam: raja yang adil, mendapat taufiq hidayat (dari Allah). Dan orang belas kasih lunak hati pada sanak kerabat dan orang muslim. Dan orang miskin berkeluarga yang tetap menjaga kesopanan dan kehormatan diri. (Muslim).<sup>9</sup>

Hadis di atas menjelaskan bahwa Allah telah menjamin pemimpin yang adil masuk surga, pemimpin yang tidak memihak kepada siapa-siapa berperilaku adil dalam memutuskan suatu perkara

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, panas menjadi energi, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.<sup>10</sup>

Konsep awal tentang Kepemimpinan Transformasional ini dikemukakan oleh Burns yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses yang dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>11</sup> Pemimpin transformasional mencoba untuk membangun

<sup>9</sup>Muslim bin Hajjaj, *Shohih Muslim Juz 2*, (Beirut Libanon: Daar Al Kutub Al Ilmiah, 1992), hlm. 174.

<sup>10</sup>Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.54.

<sup>11</sup>Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hlm. 66-67

kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan.

Sudarman dengan mengutip Lethwood dkk. Mengemukakan bahwa: *“Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building developing shared vision, distributing and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools”*. Bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang di pimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah itu.<sup>12</sup>

Sementara menurut Bass dan Avolio dalam bukunya Raihan kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.<sup>13</sup>

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah perilaku kepemimpinan yang memberikan dampak perubahan pada organisasi maupun individu yang terlibat dimana seorang pemimpin memberikan motivasi pada pengikutnya untuk bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukan sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki

---

<sup>12</sup>Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 53.

<sup>13</sup>Raihan, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), hlm.20.

visi yang jelas, memiliki gambaran *holistik* tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.<sup>14</sup>

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertanggungjawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tanggungjawab ini tidak serta merta tanggungjawab kepala sekolah saja, akan tetapi juga tanggungjawab para *stakeholder*, yakni para pengguna pendidikan secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian seorang kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional jika dia mampu mengubah energi sumber-sumber daya baik manusia ataupun non manusia untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah.

#### b. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transformasional seringkali disandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena setiap perilaku kepemimpinan melahirkan transaksi antara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staff pengajar dan staff lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.<sup>15</sup> Para

---

<sup>14</sup>Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.151.

<sup>15</sup>Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, hlm.53

pemimpin tersebut mencoba mengajak para pengikut dengan menyrukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti keadilan tanpa didasarkan atas emosi.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang *design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staff adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial metodologis dan fisik.<sup>16</sup> Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.<sup>17</sup>

Dalam proses kepemimpinan transformasional, ada proses dialektika aktif antara pemimpin dan anggota untuk mendiskusikan visi baru organisasi. Dalam proses tersebut anggota memberikan standard “capaian” bersama organisasi, dan pada saat yang sama pemimpin mengarahkan pada capaian standard baru yang lebih tinggi. Jadi, peran pemimpin transformational yaitu *envisioning*, *energizing*, dan *enabling*. *Envisioning* artinya pemimpin menstimulus terbentuknya visi baru organisasi yang lebih maju. *Energizing* berarti kekuatan karakter yang menjadi sumber energi (spirit) bagi anggota untuk bergairah bekerja mewujudkan cita-cita lembaga. Dan dengan *enabling* Pemimpin bekerja bersama dengan anggota sehingga memberikan keyakinan akan terwujudnya cita-cita lembaga (bukan cita-cita individu).<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup>Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h51m. 7

<sup>17</sup>Agus Razak, *Kepemimpinan-Transformasional* (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>) diakses pada tanggal 8 Desember 2011

<sup>18</sup>M. Chozin, *Kepemimpinan Transformatif: Tanda Mata Buat PB HMI*, (<http://www.hminews.com/>) diakses tanggal 8 Desember 2011.



Dengan demikian kepemimpinan transformasional secara mendasar memang berbeda dengan transaksional dalam penekanaanya tentang penciptaan perubahan. Namun, pemimpin transformasioanal bisa melakukan perilaku transaksional dalam situasi tertentu guna menciptakan perubahan, sehingga proses penggabungan dua model kepemimpinan tersebut terjadi.

c. Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Frans Hartanto beranggapan bahwa kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence-Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation/leadership*), (3) meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*)<sup>19</sup>.

1) *Idealized Influence*

Perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada karyawannya, mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para pegawai terhadap sasaran organisasi, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para pengikutnya.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, (Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2009), hlm. 513.

<sup>20</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, (Jakarta: Indeks, 2005) hlm. 316

Pemimpin transformasional dicirikan dengan ide-ide besar, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa yang dipimpin kepada idealisme tingkat tinggi. Idealisme juga menjadi pembeda antara manajer dengan pemimpin. Dengan ide besar tersebut pemimpin akan mampu menciptakan tujuan yang jelas dan lebih baik kedepan. Idealisme itu juga turut memperjelas langkah organisasi akan diarahkan, tanpa idealisme organisasi akan kehilangan semangat perubahan bahkan cenderung pragmatis, praktis, puas dengan keadaan yang sedang berlangsung dan berjalan apa adanya.

Selain idealisme, pemimpin transformasional mempunyai keyakinan diri yang kuat, keyakinan diri yang kuat pada diri pemimpin akan terlihat dari cara dia berbicara tentang pandangan-pandangannya dan perbuatannya dalam menjalani kehidupan organisasi, dan berhubungan dengan karyawannya. Keyakinan diri yang kuat adalah hal penting bagi seorang pemimpin transformasional.<sup>21</sup>

Perilaku lainnya adalah adanya komitmen yang tinggi dari seorang pemimpin transformasional. Tidak cukup hanya dengan berkomitmen tinggi terhadap organisasi tetapi juga harus mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi pula dari karyawannya terhadap visi besarnya dan organisasinya.

Pada prinsipnya, perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional ada dua hal yang mendasar. Pertama intra komunikasi yang berupa keyakinan dan kemampuan diri yang kuat, kedua ekstrasosial, yaitu kemampuan mempengaruhi, menimbulkan ekspektasi dan emosi yang kuat dan tinggi dari karyawannya, ditambah kemampuan menularkan ide atau gagasan besar terhadap karyawannya.

## 2) *Inspirational Motivation*

Perilaku *Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan merubah perilaku

---

<sup>21</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, hlm. 317.

para karyawan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak karyawan memandang ancaman sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Pemimpin juga menciptakan sistem organisasi yang menginspirasi dan memotivasi, memberikan tantangan kepada karyawan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.<sup>22</sup>

Kemampuan seorang pemimpin transformasional untuk dapat memberikan inspirasi dan motivasi. Pemimpin harus mempunyai cara berfikir yang baik, artikulasi kata-kata yang tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Juga mempunyai kemampuan menentukan cara memandang persoalan tersebut dengan tepat dan benar. Selain memotivasi pribadi-pribadi karyawan, pemimpin transformasional juga menciptakan lingkungan yang memotivasi dan menginspirasi mereka.

### 3) *Intellectual Stimulation*

Perilaku *Intellectual Stimulation* adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi dan mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.<sup>23</sup>

Pemimpin yang mampu melakukan stimulasi intelektual akan (1) membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi, (2) menajamkan kepekaan akan kesamaan dan perbedaan dalam pikiran dan imajinasi yang terdapat diantara anggota, serta (3) memberikan pencerahan mengenai keyakinan dan tata nilai dari pemimpin dan anggota.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, hlm. 517

<sup>23</sup>Raihan, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, hlm.22.

<sup>24</sup>Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, hlm. 516.

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pemimpin transformasional melakukan dorongan, stimulasi kepada bawahan menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih, kreatif, mandiri dalam berfikir dan bekerja.

#### 4) *Individual Consideration*

Dalam menghadapi komunitas kerjanya, pemimpin yang transformasional akan berusaha memahami status, posisi, dan harapan para anggota dengan baik. Dia memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota, terutama jika mereka menghadapi masalah pribadi. Untuk menunjukkan kepedulian secara pribadi, pemimpin transformasional perlu memperhatikan kebutuhan dan harapan anggota secara individu.

Individual consideration dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memperlakukan setiap orang menjadi individu. Konsiderasi individual juga dapat dilakukan dengan membela kepentingan dan gagasan anggota di hadapan pihak lain, selama hal itu masih sejalan dengan visi dan misi lembaga.<sup>25</sup>

Karakteristik perilaku kepemimpinan transformasional antara lain: Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi, Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan, Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi, Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan, Mampu

---

<sup>25</sup>Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, hlm. 514.

mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.<sup>26</sup>

d. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis adalah sebagai berikut:

- 1) Simplikatif, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang menjadi tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional.
- 2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi. Pemimpin dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, harus dapat mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada pengikutnya. Misalnya dengan memberi tugas atau pekerjaan yang memberikan peluang kepada bawahan dalam berkreasi dan berinovasi.
- 3) Fasilitas, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi staff untuk mengembangkan intelektualnya.
- 4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk berani dan bertanggungjawab melakukan suatu perubahan. Pemimpin harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
- 5) Mobilitas, yaitu penerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan.
- 6) Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- 7) Tekad, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu didukung oleh kedisiplinan serta komitmen bersama.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, hlm.55

<sup>27</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, (Bandung: Pustaka EDUCA, 2010), hlm. 102-103.

e. Kepemimpinan Transformasional dan dampaknya

Dampak yang paling jelas terlihat dalam kehidupan organisasi jika perilaku kepemimpinan dalam organisasi tersebut transformasional adalah transformasi organisasi itu sendiri. Transformasi organisasi disini adalah perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi yang menyangkut cara organisasi berfungsi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Yaitu secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, membangkitkan komitmen anggota terhadap organisasi, meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.<sup>28</sup>

Secara garis besar penerapan kepemimpinan transformasional akan mampu membawa kepada peningkatan kinerja sebagai akibat dari adanya perubahan baik pada tingkat makro maupun mikro, yang mana keduanya saling berhubungan dan penting untuk menciptakan perubahan-perubahan besar dalam organisasi.

Perubahan yang paling jelas terlihat sebagai dampak dari penerapan perilaku kepemimpinan transformasional adalah transformasinya perilaku karyawan organisasi dalam berfikir, beraktivitas guna menggerakkan laju organisasi. Pemimpin transformasional yang lebih kepada perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan SDM organisasi jelas akan berdampak langsung terhadap prestasi-prestasi karyawan dan selanjutnya pengembangan organisasi berjalan dengan baik, benar dan tepat.

## 2. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu

Pengertian mutu atau Quality masih mengalami kontradiksi karena di satu sisi bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang absolut dan disisi lain juga bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang relatif. Suatu jasa yang berorientasi pada mutu memberikan kepuasan pada *stakeholder* melalui jaminan mutu agar tidak terjadi keluhan-keluhan *stakeholder* dan dari pihak produsen tidak melakukan kesalahan-kesalahan. Mutu secara mutlak atau absolut memiliki

---

<sup>28</sup>Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 157

ukuran nilai tinggi dan sangat berkaitan dengan ungkapan kebaikan, keindahan, kebenaran, dan idealitas. Biasanya mutu dalam ukuran absolut sudah ditetapkan produsen secara subjektif. Ukuran mutu diterapkan secara relatif, yaitu berdasarkan pada kebutuhan *stakeholder*. Berarti bukan hanya produsen, tetapi *stakeholder* pun turut menentukan mutu.<sup>29</sup>

Mutu mengandung makna sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Mutu merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan *stakeholder*, bersistem pencegahan, mempunyai standar tanpa cacat dan mempunyai ukuran harga ketidakpuasan. Mutu/kualitas diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan *stakeholder* dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus sehingga dikenal dengan istilah *Q = MATCH (Quality= Meets Agreed Terms and Changes)*.<sup>30</sup> Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang ataupun jasa baik yang *tangible* maupun yang *intangible*.

Definisi mutu sangat beragam dengan sudut pandang yang berbeda namun memiliki hakekat yang sama. Diantaranya seperti dikemukakan oleh *Garvi dan Devis* yang mendefinisikan mutu atau kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.<sup>31</sup>

Deming mendefinisikan mutu menurut konteks, persepsi, customer, dan kebutuhan serta kemauan customer. Menurutnya mutu memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan *customer* sekarang saja tetapi juga harus mengantisipasi kebutuhan customer yang akan datang
- 2) Mutu ditentukan oleh *customer*

---

<sup>29</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 9.

<sup>30</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, hlm.320

<sup>31</sup>Abdul Hadis dan Nurhayati B, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 86.

- 3) Perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk memiliki efektifitas upaya guna memenuhi kebutuhan *customer* melalui karakteristik mutu
- 4) Kebutuhan-kemauan *customer* harus diperhitungkan dalam desain produk atau jasa
- 5) Kepuasan *customer* merupakan syarat yang perlu bagi mutu dan selalu jadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa
- 6) Mutu juga harus dapat menentukan harga produk atau jasa.<sup>32</sup>

Selain Deming, definisi mutu juga dapat dilihat dari pendapatnya Joseph M. Juran yang mengatakan “*Fitness for use, as judged by the user*”. Dan Philip B. Crosby mengatakan “*conformance to requirements*” dan Arman V. Feigenbaum mengatakan “*full customer satisfaction*”.<sup>33</sup>

Dari beberapa definisi mutu di atas, maka bisa disimpulkan bahwa mutu adalah kondisi dinamis yang berhubungan produk, jasa manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan.

Bila dikaitkan dengan sekolah maka mutu akan berkenaan dengan segala aspek yang berhubungan dengan segala kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mendidik di suatu sekolah. Mutu dibidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAIKEM (Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan). *Output* dinyatakan bermutu apabila lulusan terserap di dunia kerja, semua pihak merasa puas dan mengakui kehebatan lulusan.

Aplikasi dari mutu: *pertama*, redefinisi tugas. Untuk memudahkan kerja bagi semua unsur pendidikan, maka diperlukan pembagian tugas (*job description*) yang jelas. Sekaligus sebagai upaya menghindari adanya *overlapping* diantara masing-masing unsur tersebut. *Kedua*, profesionalisme pimpinan lembaga pendidikan. Pada tingkat lokal atau lapis kelembagaan,

---

<sup>32</sup>Soewarso Hardjosoedarmo, *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*,(Yogyakarta, 2007), hlm, 50-51.

<sup>33</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, hlm. 320



para pemimpin lembaga pendidikanlah yang paling bertanggungjawab pada peningkatan prakarsa, partisipasi, inovasi, dan kreativitas pengembangan kelembagaan. *Ketiga*, berorientasi pada proses dan produk. Untuk menghasilkan hasil belajar salah satu hal penting memperhatikan proses belajar mengajar. Proses pembelajaran yang bagus diyakini akan menghasilkan produk yang bagus pula. *Keempat*, berorientasi pada perubahan mental. Setiap aktivitas kependidikan, sesuatu yang harus menjadi perhatian utama adalah hasil yang ingin dicapai. *Outcome based education* dinyatakan mengenai dua hal yang harus dicapai, yaitu tujuan dan target pendidikan dan *akhlakul karimah* paling penting kedudukannya dalam sistem pendidikan Islam.<sup>34</sup>

Peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu langkah yang dilakukan secara terencana, yang mencakup dua strategi. *Pertama*, merupakan perencanaan jangka pendek untuk meningkatkan kemampuan intelektual siswa sebagai standar minimal untuk meraih tujuan pendidikan jangka panjang yang mengacu pada pengembangan manusia seutuhnya. *Kedua*, strategi jangka panjang yang mengarah ke tujuan pendidikan berlandaskan luas, bermanfaat, nyata, dan bermakna dalam mempersiapkan tantangan masa depan.<sup>35</sup>

Dalam konteks pendidikan, oleh para ahli selalu mengaitkan kualitas dengan proses. Sehingga kualitas pendidikan akan sangat tergantung pada efektifitas pendidikan sebagai sebuah institusi. Oleh sebab itu, mutu pendidikan mencakup *input*, *output* pendidikan, dengan kata lain bahwa proses yang baik/berkualitas akan dihasilkan dari produk yang berkualitas.

Dengan demikian kualitas pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri tetapi merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait sebagai suatu proses dalam sebuah sistem, bila membicarakan masalah

---

<sup>34</sup>Imam Tolkhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 189-190.

<sup>35</sup>Munawar Sholeh, *Politik Pendidikan*, (Jakarta: Grafindo, 2005), hlm. 34.

kualitas pendidikan maka tidak akan lepas dari tiga unsur pendidikan yaitu masukan, proses dan lulusan.

Perwujudan tujuan tersebut maka sudah barang tentu memerlukan suatu perangkat operasional yang berkualitas yang selalu dikembangkan sesuai dengan kemajuan dan kebutuhan masyarakat, melalui peningkatan berbagai komponen seperti pengembangan kurikulum dan metodologi, pemenuhan dan peningkatan mutu kemampuan tenaga pendidik, sarana dan prasarana dan lain-lain. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan harus senantiasa bertitik tolak dari tujuan tersebut sehingga keluaran dari lembaga ini pun mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Ada beberapa unsur pendidikan yang harus dipenuhi agar tujuan pendidikan bisa tercapai:

- 1) Pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh orang tua atau orang dewasa atau siapa saja yang bertanggungjawab dalam rangka membimbing dan mempersiapkan anak dengan dan atas Nama Allah serta bertanggungjawab kepada-Nya.
- 2) Bahwa yang dibimbing merupakan generasi muda dengan seluruh kelengkapan dasar dan potensi-potensi fitrahnya, agar tumbuh secara bertahap ke arah kesempurnaan.
- 3) Tujuan pembimbingan dalam pendidikan adalah agar anak nantinya mampu melaksanakan tugas-tugas hidup, yaitu kekhalifahan dengan penuh tanggungjawab kepada Allah.
- 4) Berpedoman Al-Qur'an, sehingga secara konseptual maupun praktis, maka metode, pelaksanaan, materi, evaluasi dan alat-alatnya dapat dijabarkan dan dikembangkan dari Al-Qur'an.<sup>36</sup>

*Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan *stakeholder* pada biaya sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus.<sup>37</sup> Inti strategi ini usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara

---

<sup>36</sup>Zulkarnain, *Transformasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam*, hlm. 32.

<sup>37</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Rosdakarya Remaja, 2007), hlm. 224.

terus menerus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga fokus diarahkan ke *stakeholder* yakni peserta didik, orang tua, guru, karyawan, pemakai lulusan, pemerintah dan masyarakat.<sup>38</sup>

TQM pendidikan merupakan filosofi perbaikan terus menerus lembaga pendidikan yang menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan *stakeholder* saat ini dan di masa mendatang. Organisasi pendidikan misalnya, yang menerapkan TQM memandang kualitas dari sudut pandang *stakeholder*. Alasannya karena *stakeholder*-lah sebagai pihak terakhir yang menilai kualitas dan tanpa *stakeholder* maka suatu organisasi tidak akan ada.<sup>39</sup> Pendidikan konsentrasi *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu) adalah pada:

- 1) Melibatkan *supplier* dan *costumer* atau *stakeholder*
- 2) Fokus terhadap produk dan proses
- 3) Disampaikan melalui *teamwork*
- 4) Bertujuan untuk perbaikan terus menerus
- 5) Bertanggungjawab terhadap seluruh pekerja

W. Edward Deming mengembangkan 14 poin yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sebuah kegiatan bisnis untuk mengembangkan budaya mutu. Diantaranya adalah menciptakan konsistensi tujuan, mengadopsi filosofi mutu total, mengurangi kebutuhan pengujian, memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya, belajar sepanjang hayat, kepemimpinan dalam pendidikan, mengeliminasi rasa takut, mengeliminasi hambatan keberhasilan, menciptakan budaya mutu, perbaikan proses, membantu siswa berhasil, komitmen dan tanggung jawab.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, hlm. 216.

<sup>39</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 79.

<sup>40</sup>Jerome, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosol Iriantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 85.

b. Faktor yang mempengaruhi mutu

Mutu tidak terjadi begitu saja, ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Bahwa sebuah visi strategis yang kuat merupakan salah satu faktor kesuksesan yang penting bagi institusi manapun.<sup>41</sup>

Mutu sekolah merupakan mutu semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan, artinya efektivitas sekolah tidak hanya dinilai dari hasil semata, tetapi sinergitas berbagai komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bermutu.<sup>42</sup> Maka usaha-usaha untuk peningkatan kualitas pendidikan melalui beberapa cara, seperti:

- a. Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat, sertifikasi kompetensi dan profil portofolio.
- b. Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif.
- c. Menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur.
- d. Meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik.<sup>43</sup>

*TQM* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Namun pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu:

---

<sup>41</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, terjemahan. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCISOD, 2010), hlm. 211.

<sup>42</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, hlm. 31.

<sup>43</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, hlm. 78-79.

- a. Fokus pada stakeholder baik internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerjasama tim.
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali.
- i. Memiliki kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.<sup>44</sup>

*Stakeholder* sekolah itu terdiri dari tiga komponen utama, *Pertama*, *stakeholder* primer, yakni siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. *Kedua*, *stakeholder* sekunder, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan, antara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, tenaga administratif sekolah dan sebagainya. *Ketiga*, *stakeholder* tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, mereka memanfaatkan hasil jasa layanan, antara lain masyarakat, dunia usaha dan pemerintah.<sup>45</sup>

*Stakeholder* sekolah juga dapat dibedakan atas status mereka sebagai pengelola pendidikan atau bukan. Perspektif ini *stakeholder* jasa pendidikan dibedakan menjadi dua kategori. *Pertama*, *stakeholder* internal, yaitu *stakeholder* jasa pendidikan yang bersifat cenderung permanen, yaitu pengelola pendidikan. Terdiri dari pimpinan lembaga, guru, dan tenaga administratif kependidikan. *Kedua*, pelanggan eksternal yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jasa

---

<sup>44</sup>Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara 2009), hlm.574-575

<sup>45</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 54

layanan sekolah, tetapi bersifat tentatif. Yaitu siswa reguler dan nonreguler, orangtua atau wali siswa, dunia usaha dan pemerintah.<sup>46</sup>

Menurut Hensler dan Brunel ada empat prinsip utama *TQM*. Keempat prinsip tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pendidikan, khususnya pendidikan pada lembaga Islam, sebagai berikut:

- a. Kepuasan *stakeholder*. Kualitas tersebut ditentukan oleh *stakeholder*. Kebutuhan *stakeholder* diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktifitas harus dikoordinasikan untuk memuaskan para *stakeholder*.
- b. Respek terhadap setiap orang. Setiap warga sekolah dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang unik. Warga sekolah merupakan sumber daya sekolah yang paling bernilai, maka setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dalam partisipasi tim pengambil keputusan.
- c. Manajemen berdasarkan fakta. Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan. Kedua, variasi kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran tentang variabilitas. Sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.
- d. Perbaikan berkesinambungan. Agar dapat sukses, setiap sekolah perlu melakukan proses secara sistematis melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil rencana yang diperoleh.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, hlm. 55

<sup>47</sup>Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, hlm. 572-573

### C. Kerangka Berpikir

Merujuk kepada teori dan konsep-konsep yang telah dikemukakan di atas bahwa kepemimpinan transformasional dalam aspek perilakunya mengindikasikan adanya perubahan dengan melakukan terobosan-terobosan terbaru ke arah perkembangan yang lebih baik. Dalam suatu organisasi munculnya perubahan tersebut bersumber dari pemimpin yang membawa visi ke arah perubahan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mencapai visi sekolah yang telah ditetapkan bersama-sama. Keteladanan, kebersamaan, dan keberanian untuk melakukan terobosan baru merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional harus nampak dengan jelas di dalam diri kepala sekolah serta diwujudkan secara nyata dengan mengajak semua staf bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan sekolah.

SDI Al-Azhar sebagai penyelenggara pendidikan selalu menghadapi tantangan akan adanya perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan, kepala sekolah bersama dengan staf harus mampu melakukan inovasi- inovasi terbaru agar dapat menghadapi perubahan-perubahan yang ada.

Mutu pendidikan dapat mencapai hasil yang optimal apabila kepala sekolah mampu memberdayakan potensi dari staf berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Adanya penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada staf yang memiliki kinerja baik akan memberikan dorongan kepada yang lain untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Mutu pendidikan tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan transformasional yang mengindikasikan perubahan-perubahan tidak efektif jika tidak didukung oleh para staf/pegawai. Kepala sekolah harus menciptakan iklim organisasi yang kondusif, kebebasan mengeluarkan pendapat, serta adanya sanksi yang diberikan kepada staf/pegawai yang melakukan kesalahan, dengan demikian para staf/pegawai akan memiliki motivasi yang tinggi dalam menerima perubahan tersebut.

Aspek *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional memberi dorongan yang kuat kepada

staff/pegawai untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan demikian kepala sekolah sangat dituntut untuk meningkatkan kinerja staf.

Kepemimpinan transformasional diindikasikan dapat memberikan kontribusi kepada para staf/karyawan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara optimal. Dengan demikian mutu pendidikan dapat ditingkatkan karena adanya kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kerjasama para staf/karyawan. Alur pikir tersebut dapat ditunjukkan pada bagan berikut ini.

